



项目管理培训

课程背景：

随着市场竞争的日益加剧，企业只靠维持现状的执行系统越来越不能满足不断变化的市场需求，因而项目管理也越来越受到企业的重视。本课程通过讲师讲解、案例分析、小组讨论、学员练习等授课方式，给你带来全新的思维视角，让深陷项目困扰的你蓦然回首、茅塞顿开。整个课程远离理论上的说教，而是强调如何把项目管理的工具和技巧应用到实际的项目中去，去解决项目管理过程中经常出现的范围不清、质量缺陷、进度拖期等具体问题。

课程目标：

使学员能把项目管理方法应用到目前的实际工作的项目中去：

使培训学员理解项目管理的总体框架、方法

使培训学员掌握项目管理具体操作技能：

计划的方法

执行保障的方法

项目控制的方法

得到实际项目的具体操作建议

培训内容：

第一天：第一章 项目管理总体框架与项目经理职责

- 要管理一个项目，管理工作的总体框架是什么？
- 什么工作可以应用项目管理的方法？
- 作为项目负责人，我的职能和责任是什么呢？

1.1 项目管理基础理解

- * 什么是我们工作中的项目
- * 联系实际工作：什么是身边的项目？谁是项目经理？
- * 案例：各优秀企业中把项目管理应用到什么工作中

1.2 项目的管理环境

- * 项目的主要干系人及职责
- * 企业组织结构对项目的影响

1.3 项目管理总体框架

以一个大家都很容易理解的项目例子引出对于一个项目我们需要管理的各方面及管理方法的要点

- * 项目管理要管哪些方面？九大领域管什么？
- * 项目管理三大关键环节：计划、执行、控制
- * 项目的管理层与执行层构成与分工
- * 案例：项目管理的总体管理模式

第二章 项目启动

- 项目最初始工作中什么最重要？
- 项目启动的任务

2.1 项目启动概述

- * 项目启动的关键任务
- * 1、明确项目汇报关系（初始组织结构）；

-
- * 2、项目经理的职责；
 - * 3、策划和制作启动文档（项目任务书）；

2.2 项目启动文档

- * 范例：多个项目的《项目任务书》（或称为《项目立项书》）

2.3 关于目标

- * 关于工作目标的理解和下达，如何才算做到位
- * 案例：把办公区域重新布置一下

讨论和分析

- * 项目经理的角色
拯救项目团队

第三章 项目核心计划

- 我们如何编制出一个项目主计划（核心计划）？
- 一个常规项目计划应包括哪几部分内容？
- 我们如何把任务、时间、资源、成本结合在一个核心计划中？

3.1 项目计划概述

- * 项目计划应包括哪些部分
- * 项目计划应按什么顺序进行分析和编制
- * 范例：常见项目计划

3.2 项目范围计划之工作范围描述

如何保证项目方向不偏？为什么总是到项目验收或考核的时候领导才说我没有理解清楚任务？我做得已经很认真了为什么还说项目的结果少了几项内容？

- * 项目范围相关的常见问题和错误
- * 项目范围定义的三个层次
- * 项目范围说明书的编制
- * 范围说明书的主体内容：交付物、工作、服务
- * 项目范围说明的详细程度
- * 范围说明必备的要素：假定、约束

第二天： 3.3 项目范围计划之工作任务分解 WBS

为什么说它是项目的核心？它在何处被使用？

- * 项目范围确立的相关工作
- * 项目任务分解结构（WBS）的知识
- * 项目任务分解结构（WBS）的编制方法
- * WBS 的分解的原则

3.4 练习：项目范围分解编制

- * 分解身边的常见例子：装修 / 结婚
- * 编制目标和范围的简要说明
- * 分解工作
- * 讲师点评，经验分享

3.5 项目时间计划（重点）

怎样编制出一个任务、时间、资源相结合、紧密关联的项目进度计划来？

- * 项目时间计划相关的常见问题和错误
- * 项目各任务间关系的分析及任务排序及排序方法
- * 项目任务工期估算方法
- * 项目进度表编制及其重要方法
- * 关键路径分析 案例：如何通过关键路径进行计划优化
- * 工期压缩方法

-
- * 资源平衡方法及其意义
 - * 操作示范： MS Project 工具编制进度计划

3.6 项目资源计划

- * 确定项目资源需求
- * 编制资源 /时间 /任务三者结合的计划表
- * 范例：项目资源计划示例

3.7 项目费用计划

- * 案例分析
- * 范例：费用计划示例
- * 费用计划编制方法

4.2 项目团队建设

- * 基本的项目人力资源管理方法
- * 计划、分配、锁定、释放
- * 如何协调多部门合作的项目？如何推动外部门成员的工作？如何提高自己的个人影响力？
- * 项目启动会 (Kick Off Meeting)

4.3 项目沟通管理

- * 沟通简介
- * 沟通计划的作用和编制方法
- * 信息发布与绩效报告
- * 管理干系人的期望

第四章 项目执行 & 控制

我虽然计划也都做了， 但执行结果总是跟原计划有明显差距， 我怎么能控制得住项目使它基本按计划实现呢？

5.1 项目控制模式

我想控制住项目，但我该做些什么？

- * 正确的项目控制观
- * 案例：在多变、困难的环境中如何才能守住项目的成功，要依靠什么？
- * 控制的方法
- * 进度控制分析：影响工程项目进度的因素，进度控制的两大方面
- * 案例：常用进度控制的措施和经验的分享与讨论

5.2 项目变更管理

- * 变更现状及应对思路
- * 变更管理的 5 要素：基准、资源、权力、程序、记忆

5.3 项目风险管理

如果这事肯定发生，那我就做好计划就行了；但很多事情是可能发生也可能不发生的，怎么对待这些不确定的、将来的事情呢？

- * 风险的知识 and 应用思路
- * 风险识别，项目中潜在的风险
- * 风险分析
- * 风险应对策略、风险应对计划
- * 项目风险监控的时机及过程

第五章 项目收尾

6.1 项目收尾

项目收尾的工作：工作验证或项目验收、项目总结

培训讲师：陈老师

计算机应用专业硕士、项目管理专业人士 (PMP)，项目管理业界知名讲师

中国项目管理国家标准制定者之一

美国项目管理协会认证的项目管理专业人士 (PMP)

美国项目管理协会特邀会员 (国内仅 5 名)

2008 奥组委特邀咨询顾问

国家信息产业部项目办公室高级咨询顾问

现代卓越集团金牌讲师，卓越首席咨询师

信息产业部指定的高级项目经理授课专家；

信息产业部项目管理师教材指定编委

全国计算机技术与软件专业技术资格 (水平) 考试用书编委会副主席

国内外多所知名大学特邀讲师 (北京航空航天大学软件学院、南京大学商学院、哈工大项目管理学院、华中科技大学等)

主要研究、 服务方向：项目管理、企业治理

教育及个人情况：

计算机应用专业硕士、项目管理专业人士 (PMP)、信息系统项目管理师。上海交大电气学院、哈工大管理学院、华中科技大学、重庆大学、北京工业大学、南京大学商学院客座教授；北京航空航天大学软件学院副教授。

企业院校： MOTOROLA 大学；大庆油田高管培训中心、北京经济管理干部学院、富士康 IE 学院、用友大学。

相关工作经验：

10 多年的项目经验，多年大型企业职能管理经验和五年多的咨询培训经验，先后在中小型 IT 企业、大型制造业企业 (联想集团 6 年)、咨询服务机构担任过技术研究和职能管理人员，高级项目经理。拥有丰富的项目管理经验，先进的企业管理思想理念。对制造、 IT、交通、旅游、服务、酒店、医院等多个行业的业务运营非常熟悉；擅长将项目管理理论和工作实践从实际应用的角度和企业发展的高度作出精确点评，常常能一针见血切中时弊；授课形式灵活互动，擅长于案例分析型教学，让学员从动手、讨论、分析中掌握工作的实际流程、工具与方法，是国内不可多得的跨行业、多视角的项目管理专家。各类培训场次已经超过 470 场，为国内项目管理培训 / 咨询领域的主要内容提供者之一。

其他方面的成就：

作为项目管理专业人员，除了承担项目管理研修班课程的教学工作，以及企业项目管理培训外，一直潜心研究企业管理、项目管理技术以及项目管理的发展、项目管理与企业战略的实现等。直接为企业出任复杂项目经理，并取得良好实效。

企业治理咨询：为成长型企业策划实施业务评估、战略规划，季度述职听证

企业项目型管理体系能力提升咨询：组织重定义、流程优化、人员能力提升

2003-2008 年间，在信息产业部在全国范围内开展的，系统集成行业项目经理 / 高级项目经理资格认证培训中，完成了约 150 期的培训 / 教学任务，学员已超过 10000 人。

完成国内多个地点、班次的 PMP 考前培训，通过率整体保持高水平。参加了信息产业部 - 项目管理师 [高级职称] 教程及辅导材料的编写工作； ISBN7-302-10519-7 ； 2005 始在全国范围内开展至今的，信息系统项目管理师 / 项目管理工程师培训辅导中，完成约 40 期左右培训实施，通过情况始终位居前茅，并取得学员、企业的一致好评。

咨询及教学经验：

转入管理咨询业后，先后主持和参与了多家企业、事业、院校单位的企业管理咨询、以及项目管理培训咨询。先后为：

企事业单位培训 (以项目管理为主，相关各类主题)

摩托罗拉中国：北京、天津，高级项目经理培训

中国联通：采购管理

IBM (北京、上海)：高级项目经理培训

冠捷电子：团队建设 & 项目管理培训

贝尔 - 阿尔卡特：实践培训

中石油大庆公司：项目管理实践培训

中石油克拉玛依信息公司：项目管理 - 企业应用

联想集团公司：项目管理实例应用

中国通用技术进出口总公司：项目管理基础
源讯科技（法/荷）：项目管理各主题的系列课程
兰德马克（美）：项目管理应用
中软总公司：项目管理基础
中国电信广东研究院：企业战略与组织级项目管理
中国网通研究院：范围、时间、成本
武汉东湖开发区管委会：项目管理实践
大唐集团：应用培训
中国普天集团
联想 LIPC、联想 IIPC、高阳科技.....

出师表

两汉：诸葛亮

先帝创业未半而中道崩殂，今天下三分，益州疲弊，此诚危急存亡之秋也。然侍卫之臣不懈于内，忠志之士忘身于外者，盖追先帝之殊遇，欲报之于陛下也。诚宜开张圣听，以光先帝遗德，恢弘志士之气，不宜妄自菲薄，引喻失义，以塞忠谏之路也。

宫中府中，俱为一体；陟罚臧否，不宜异同。若有作奸犯科及为忠善者，宜付有司论其刑赏，以昭陛下平明之理；不宜偏私，使内外异法也。

侍中、侍郎郭攸之、费祎、董允等，此皆良实，志虑忠纯，是以先帝简拔以遗陛下：愚以为宫中之事，事无大小，悉以咨之，然后施行，必能裨补阙漏，有所广益。

将军向宠，性行淑均，晓畅军事，试用于昔日，先帝称之曰“能”，是以众议举宠为督：愚以为营中之事，悉以咨之，必能使行阵和睦，优劣得所。

亲贤臣，远小人，此先汉所以兴隆也；亲小人，远贤臣，此后汉所以倾颓也。先帝在时，每与臣论此事，未尝不叹息痛恨于桓、灵也。侍中、尚书、长史、参军，此悉贞良死节之臣，愿陛下亲之、信之，则汉室之隆，可计日而待也。

臣本布衣，躬耕于南阳，苟全性命于乱世，不求闻达于诸侯。先帝不以臣卑鄙，猥自枉屈，三顾臣于草庐之中，咨臣以当世之事，由是感激，遂许先帝以驱驰。后值倾覆，受任于败军之际，奉命于危难之间，尔来二十有一年矣。

先帝知臣谨慎，故临崩寄臣以大事也。受命以来，夙夜忧叹，恐托付不效，以伤先帝之明；故五月渡泸，深入不毛。今南方已定，兵甲已足，当奖率三军，北定中原，庶竭驽钝，攘除奸凶，兴复汉室，还于旧都。此臣所以报先帝而忠陛下之职分也。至于斟酌损益，进尽忠言，则攸之、祎、允之任也。

愿陛下托臣以讨贼兴复之效，不效，则治臣之罪，以告先帝之灵。若无兴德之言，则责攸之、祎、允等之慢，以彰其咎；陛下亦宜自谋，以咨诹善道，察纳雅言，深追先帝遗诏。臣不胜受恩感激。

今当远离，临表涕零，不知所言。

